



Historia del *coaching*

PATRICIA MÁNTEL DE FERREIRA, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos de Repsol YPF y miembro de la Junta Directiva de AECOP.

Es probable que el *coaching* tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. El hombre, durante siglos ha ido evolucionando a través de la convivencia dentro de grupos y gracias a la interacción con otros individuos. Siempre han existido maestros, tutores y expertos, que guiaban a pueblos, religiones o áreas de conocimiento. Todos ellos aparecen tanto en la literatura como en las creencias populares y son figuras a seguir e imitar que aportan una visión de la vida que hace que cada uno encuentre aquellos consejos más adecuados para crecer personalmente y afrontar las diversas situaciones de la vida de una forma más eficaz. Ejemplos claros en la mente de todos son Jesús de Nazaret y sus discípulos, los maestros orientales, los artesanos medievales, etc...

En las últimas décadas se vincula el *coaching* con el entrenamiento deportivo y los equipos que practican deportes en grupo tratan de obtener el máximo potencial de cada jugador. Por tanto, los principios del *coaching* no son nuevos. Lo que tal vez sí lo sea es su aplicación al mundo empresarial y los programas de liderazgo, cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o *coach* dirigían a jugadores y equipos deportivos.

La economía global y la competencia han "cambiado las reglas de juego de las empresas" y las compañías no pueden controlar todo desde arriba. El éxito viene determinado por la flexibilidad de las organizaciones y su preparación para afrontar nuevos re-

tos y responder rápidamente a las demandas del mercado, la política y la sociedad. Y esta capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente. Y es ahora cuando el *coaching* aplicado a la empresa cobra gran importancia.

¿QUÉ ES EL *coaching*?

Existen numerosas definiciones de *coaching*. En Repsol YPF entendemos que el *coaching* es un proceso planificado que permite "llevar a una persona desde lo que es, hasta lo que quiere ser" a través del apoyo, del empuje y del conocimiento. Y todo esto dentro del marco de las necesidades y objetivos estratégicos de la compañía.

El *coaching* es....

- ...un modelo para liderar basado en relaciones personalizadas, en el apoyo y asesoramiento individualizado y orientado a garantizar la utilización de todo el potencial de cada empleado...
- ...un proceso planificado de aprendizaje y desarrollo, consistente en:
 - Acordar metas profesionales,
 - Detectar las necesidades de desarrollo,
 - Establecer los objetivos de aprendizaje y mejora, identificando los mecanismos de desarrollo y realizando un seguimiento continuado...

- ...una actividad orientada a mejorar el desempeño de forma permanente, facilitando la evolución y propiciando el cambio positivo en las personas y su comportamiento.

Es por ello que, como he comentado anteriormente, en la actualidad numerosas empresas ven en el *coaching* un instrumento novedoso en el ámbito de las técnicas de management y liderazgo. Sin embargo, es una herramienta de desarrollo profesional que ha venido siendo utilizada en todas las empresas de un modo más o menos formal.

Lo importante del momento que vivimos ahora con respecto al *coaching* es la posibilidad de formalizar el *coaching* dentro de las empresas. El *coaching* se fundamenta en los siguientes principios:

- El establecimiento de una relación a largo plazo que guía y facilita el desarrollo de la carrera y las aspiraciones profesionales de los empleados.
- La gestión eficaz de las expectativas de los profesionales, acordando unos objetivos compartidos entre *coach* y *coachee* y una serie de acciones que le van acercando a la consecución de sus aspiraciones.
- La gestión del desarrollo de un modo individualizado y práctico estableciendo un equilibrio entre lo que el individuo demanda y los requerimientos de la organización a medio y largo plazo.
- La confianza mutua entre *coach* y *coachee*.

- El seguimiento de los resultados como consecuencia de las acciones de *coaching* a través de indicadores medibles.

El *coaching* interno es una herramienta clave de gestión de recursos humanos que permite promover el desarrollo de los profesionales tanto en la carrera técnica como en la carrera de gestión. Desde que un empleado entra en la compañía como nuevo profesional, utilizamos esta herramienta de apoyo al desarrollo a través de una figura que denominamos tutor.

Posteriormente, a medida que el empleado incrementa su nivel de experiencia dentro de la Compañía, la figura del tutor es sucedida por el Jefe o responsable de equipo, que tiene una importante función como *coach*, es decir, como animador y desarrollador del potencial de cada profesional que trabaja a su cargo.

El *coaching* interno es una herramienta clave de gestión de recursos humanos que permite promover el desarrollo de los profesionales tanto en la carrera técnica como en la carrera de gestión

MANAGERS Y COACHING INTERNO

El manager es visto como un capitán de equipo, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía y precipitador de soluciones. En Repsol YPF pedimos a nuestros managers que sean *coach*, que actúen como:

- Visionarios inspirados.
- Estrategas e innovadores, que miran el futuro como una oportunidad de realizar las metas identificadas.
- Seleccionadores de talentos.

- Entrenadores de equipos.
- Consultores y referentes.
- Motivadores y mentores de carrera.
- Gestores de trabajo en equipo.
- Creadores de oportunidades para que otros lideren y se desarrollen.

Dentro de las compañías hay dos tipos de *coaches* o de mentores. Lo más sencillo es identificar a cada responsable de equipos, jefe o director como *coach* de su equipo. Sin embargo, también es

posible identificar *coaches* fuera de la línea de directa de dirección. Estos *coaches* suelen utilizarse cuando el contenido principal de la relación de *coaching* está relacionada directamente con determinados contenidos o especialidades que no están dentro del departamento. Se utilizan principalmente para orientar la carrera profesional más allá del propio área de trabajo, negocio o función. Aportan una visión independiente de las relaciones de trabajo del día a día y suelen generar redes de conocimiento dentro de la compañía muy interesantes para establecer proyectos futuros interfuncionales.

En el *coaching* interno, al *coach* se le exige...

- Asumir un compromiso personal y explícito con el desarrollo de sus *coachees*.
- Crear un clima de confianza y diálogo *coach-coachee*.
- Conocer y utilizar las herramientas que la compañía pone a su disposición para facilitar el desarrollo y la gestión de personas.
- Conocer y participar en la elaboración de los planes de desarrollo de sus *coachees* identificando metas y objetivos de desarrollo a corto, medio y largo plazo.
- Generar oportunidades de desarrollo de las competencias y experiencias de sus *coachees* a través del enriquecimiento de puestos, la movilidad interna y el trabajo en equipo con otras áreas y países...
- Revisar la eficacia de las acciones formativas.
- Priorizar y planificar las acciones de desarrollo asegurando un equilibrio de carga de trabajo.

Esto resulta complicado, pero el esfuerzo merece la pena porque con todo ello logramos:

- La garantía de que dispondremos de los profesionales técnicos y directivos que la empresa necesita para desarrollar su estrategia.
- La mejora de la satisfacción y motivación de los empleados a través de una atención personalizada. Tendremos personal más felices y orgullosos de trabajar para la compañía.
- El asentamiento de la cultura y valores.
- La creación de equipos de alto rendimiento, que serán reconocidos por sus resultados y que impulsarán con sus resultados tanto a sus miembros como al líder que ha conseguido llevarlos a estas posiciones de éxito.

RECOMENDACIONES PARA UN EFICAZ PROCESO DE COACHING

Un buen proceso de *coaching* se caracteriza por:

- *Construcción de confianza*: la relación se basa en la confianza del *coachee* para aceptar orientación y del *coach* en las posibilidades de desarrollo de los *coachees*. Mantener la confidencialidad de la información es básico para construir una relación de confianza. También es importante que los miembros del equipo se sientan libres para cometer errores y aprender de ellos.
- *Relación win-win*: Ambas partes participantes en el proceso de *coaching* deben tener la percepción de que el proceso les aporta, les genera valor en el terreno personal y/o profesional
- *Comunicación clara y abierta*: Claridad en la comunicación por ambas partes, no pueden asumirse las cosas ni se pueden dar por conocidas. Es importante hablarlo todo.
- *Objetivo comunes*: Compartir una visión de las metas comunes, más allá de intereses personales.

CONSEJOS PARA EL COACHEE:

- Estar dispuesto a descubrir cosas nuevas acerca de uno mismo.
- Ser activos e innovadores en la búsqueda de soluciones para mejorar.
- No conformarse con "café con leche para todos".
- Reconocer que no sabemos de todo.
- Aprender a identificar qué es lo que no funciona.
- No se cambia en un día: paciencia.
- Es un proceso que requiere esfuerzo personal, planificación y tiempo.

CONSEJOS PARA EL COACH:

- Ser consciente de que el *coaching* supone un compromiso con el *coachee* y con la Compañía y por lo tanto esta responsabilidad no es delegable.
- Dedicar presupuesto y estar dispuesto a ceder tiempo del *coachee* para su dedicación al desarrollo.
- Adaptarse a las necesidades de cada *coachee*, porque todos no son iguales, ni requieren el mismo tiempo, ni el mismo trato, ni el mismo tipo de propuestas de desarrollo.
- Ser auténticos en la relación transmitiendo en todo momento preocupación por los problemas y las metas del *coachee*, compartiendo sus intereses. La credibilidad y la coherencia en las actuaciones del *coach* son decisivas para que la relación con el *coachee* de sus frutos.
- Reconocer los éxitos y los avances del *coachee*.
- Transmitir que de los errores se aprende. ▲

Información elaborada por:

